

Resiliensi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Peran Kepemimpinan Resilien sebagai Mediator

Dianawati Suryaningtyas*, Sri Wilujeng

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia

Abstract

This research aims to test the relationship between organizational resilience and organizational performance, directly and indirectly through resilient leadership. Method used survey research with quantitative approach, and path analysis to analyse the influence of each variable. Findings show that organizational resilience did not influenced organizational performance directly. Instead, organizational resilience significantly influenced organizational performance through resilient leadership. Respondents prefer to choose strategic organizational resilience. This indicates that organizations already reached top level of maturity. It means that in facing crisis or threats, organizations response it by doing organizational resilience with the purpose not only back to normal, but also to become thrive (bounce forwards). The findings of this research is that organizational resilience can be enhanced by using resilient leadership

Keywords: Organizational Resilience; Organizational Performance; Resilience Leadership

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepemimpinan resilien. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif, menggunakan analisis jalur untuk menguji pengaruh antar variabel. Hasil penelitian ditemukan bahwa resiliensi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, namun berpengaruh signifikan melalui kepemimpinan resilien. Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa responden cenderung menggunakan resiliensi organisasi strategik. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi telah mencapai tingkat kedewasaan yang tinggi, yaitu dalam menghadapi krisis, organisasi mampu bertahan hidup bahkan menjadi kuat dan berkembang (bounce forward). Temuan pada penelitian ini bahwa resiliensi organisasi dapat ditingkatkan dengan menggunakan kepemimpinan resilien

Kata kunci: Kepemimpinan Resilien; Kinerja Organisasi; Resiliensi Organisasi,

Permalink/DOI : <http://dx.doi.org/10.21067/jem.v13i3.2305>

Cara mengutip : Suryaningtyas, D., & Wilujeng, S. (2017). Resiliensi Organisasi dan Kinerja Organisasi: Peran Kepemimpinan Resilien sebagai Mediator. Jurnal Ekonomi Modernisasi, 13(3), 166-174. doi:<http://dx.doi.org/10.21067/jem.v13i3.2305>

Sejarah Artikel : Artikel diterima : Juli 2017; direvisi Agustus 2017; diterima September 2017

Alamat korespondensi*:
Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kanjuruhan Malang
Jl. S. Supriyadi No. 48, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia
E-mail: diana.surya@unikama.ac.id

ISSN 0216-373X (cetak)
ISSN 2502-4578 (online)

Pendahuluan

Era globalisasi telah merubah dunia dan akan terus terjadi perubahan. Perubahan di sektor ekonomi dan bisnis yang dikenal dengan istilah VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) telah memaksa banyak perusahaan merespon dan melakukan perubahan dalam menghadapi berbagai krisis akibat ancaman eksternal, agar dapat tetap bertahan hidup, kembali pada keadaan semula dan bahkan mampu berkembang serta menciptakan peluang baru. Tindakan tersebut disebut dengan resiliensi organisasi (Freeman, Hirschhorn, & Maltz, 2004; Lengnick-Hall & Beck, 2003, 2005; McManus, 2008).

Organisasi yang melakukan resiliensi ditentukan oleh tingkat kedewasaan organisasi (Valastro, 2011), yang kemudian akan menentukan apakah organisasi akan memilih melakukan resiliensi organisasi operasional atau resiliensi organisasi strategik (Pasteur, 2011; Somers, 2009; Välikangas & A., 2012). Tingkat kedewasaan organisasi menurut (Valastro, 2011) yaitu: penurunan (*decline*), bertahan hidup (*survive*), kembali ke awal (*bounce back*), dan kembali dan melompat ke depan (*bounce forward*). Semakin tinggi tingkat kedewasaan, semakin resilien suatu organisasi..

Terdapat dua jenis resiliensi organisasi yang dapat diterapkan dalam dua kondisi yang berbeda yaitu resiliensi organisasi operasional dan resiliensi organisasi strategik (Boin & van Eeten, 2013; Välikangas & Romme, 2012). Resiliensi organisasi operasional fokus pada mengantisipasi krisis atau manajemen reaktif (Pasteur, 2011; Somers, 2009), sedangkan resiliensi organisasi strategik fokus pada

pembaruan dalam perubahan tanpa mengendalikan krisis, dan menciptakan peluang baru yang merupakan manajemen proaktif (Alesi, 2008; Pasteur, 2011; Smith & Fischbacher, 2009; Somers, 2009).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepemimpinan resilien. Kepemimpinan resilien penting bagi pengembangan organisasi di masa mendatang, (Ledesma, 2014).

Penelitian tentang resiliensi organisasi dan kinerja dalam perspektif manajemen sumberdaya manusia masih *under research*, terutama jika dikaitkan dengan kepemimpinan resilien. Hal ini karena resiliensi organisasi adalah variabel yang multi-disipliner dan multi-dimensional, (Boin & van Eeten, 2013) sehingga penetapan fokus penelitian dalam setting resiliensi bukan hal yang mudah. Adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang resiliensi organisasi dan kinerja terutama jika dihubungkan dengan kepemimpinan resilien dalam bidang manajemen sumberdaya manusia.

Kepemimpinan resilien menurut (Dartey-Baah, 2015) merupakan gabungan dari dua gaya teori kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional atau "The Transfor-sactional Leadership". Kepemimpinan resilien tersebut memiliki lima indikator, yaitu *strategic thinking* (berpikir strategik), *emotional intelligence* (kemampuan berpikir secara emosional), *adaptation/change oriented* (kemampuan beradaptasi pada perubahan), *learning*

(pembelajaran), dan *collective leadership* (kepemimpinan kolektif).

Pengembangan Hipotesis

Resiliensi Organisasi dan Kinerja Organisasi.

Resiliensi organisasi adalah bergerak-nya target secara berkelanjutan yang membutuhkan adaptasi dan reliabilitas yang tinggi, (Mitroff, 2005) dan kemampuan mengelola berbagai tantangan disruptif (Durodie, 2003), yang memberikan kontribusi pada kinerja organisasi selama bisnis berjalan seperti biasa maupun situasi krisis. Penelitian lain dilakukan oleh Carden, Maldonado, and Boyd (2017) yang telah membuktikan bahwa resiliensi organisasi meningkatkan kinerja organisasi yang ditentukan oleh peningkatan pendapatan. Penelitian tersebut menggunakan indikator finansial untuk mengukur kinerja organisasi. Berdasarkan kedua pendapat tersebut telah dapat dibuktikan bahwa resiliensi organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Carden et al. (2017) adalah tidak digunakannya indikator finansial. Hal ini karena pengukuran kinerja organisasi terdiri dari dua konstruk, yaitu *objective performance* dan *judgemental performance*. *objective performance* meliputi beberapa indikator obyektif yaitu : keuangan, pangsa pasar dan *capacity utilization*, *judgmental performance* lebih mendasarkan pada penilaian oleh konsumen dan karyawan. (Agarwal, Krishna Erramilli, & Dev, 2003) yang dapat digunakan secara parsial maupun kombinasi keduanya, (Ahmed Zebal & Goodwin, 2012), adapun untuk mengukur

hubungan resiliensi organisasi dan kinerja organisasi digunakan indikator subyektif. Adapun untuk mengetahui pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi dalam penelitian ini, maka hipotesis sebagai berikut:

H1: Meningkatnya resiliensi organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi.

Resiliensi Organisasi, Kepemimpinan Resilien, dan Kinerja Organisasi.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang resiliensi organisasi, baik secara konseptual maupun empiris. Namun, mengenai hubungan resiliensi organisasi dengan kepemimpinan resilien masih terbatas, padahal secara konseptual kepemimpinan resilien merupakan suatu kebutuhan seorang pemimpin organisasi dalam melakukan resiliensi organisasi. Gaya kepemimpinan seperti apa yang dibutuhkan untuk mengarahkan suatu organisasi dalam melakukan resiliensi organisasi. Cheese (2016) menyebutkan bahwa hubungan antaresiliensi dan kepemimpinan untuk mewujudkan organisasi yang resilien, dibutuhkan seorang pemimpin yang modern yang mampu mengkomunikasikan visi misi perusahaan/organisasi, memberikan stabilitas, memberdayakan karyawan, merespon berbagai isu dan tantangan VUCA. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Förster and Duchek (2017) menemukan indikasi tiga kategori faktor resiliensi (individual, situasional, dan perilaku) yang saling berhubungan dan penting untuk membangun pemimpin yang resilien.

Kepemimpinan resilien yang dinyatakan oleh Dartey-Baah (2015) sebagai suatu konsep yang menggabungkan antara gaya kepemimpinan

transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Teori kepemimpinan resilien tersebut dianggap sebagai teori kepemimpinan yang tepat dalam memenuhi kebutuhan organisasi yang melakukan resiliensi organisasi. Organisasi selalu dituntut untuk menunjukkan kinerjanya dalam berbagai kondisi. Oleh karena itu, adanya kepemimpinan resilient dapat meningkatkan kinerja organisasi, (Dartey-Baah, 2015)

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka penelitian ini akan menguji hubungan antara resiliensi organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien, dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:
H2 : Meningkatnya resiliensi organisasi akan meningkatkan kinerja organisasi yang dimediasi oleh kepemimpinan resilien.

Metode

Penelitian ini dilakukan pada industri penginapan yang ada di kota Malang dan Batu, yaitu hotel bintang 3 dan yang setara serta premium guest-house setara bintang 3. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 40 perusahaan, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah *total sampling*, dengan responden Manajer Sumber Daya Manusia (SDM) atau jabatan lain yang setara, atau orang yang bertanggung-jawab terhadap pengembangan SDM dan organisasi. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner dan wawancara. Dari 40 kuesioner

yang disebar, diperoleh 36 kuesioner yang kembali dan 32 kuesioner yang layak digunakan, sisanya adalah kuesioner yang diisi oleh responden dengan jabatan bagian pemasaran.

Variabel-variabel yang akan diteliti adalah resiliensi organisasi yang diukur oleh tingkat kedewasan organisasi, yaitu resiliensi organisasi operasional, dan resiliensi organisasi strategis. Kepemimpinan resilien diukur melalui lima indikator yaitu berpikir strategis, kemampuan berpikir secara emosional, kemampuan beradaptasi/ berorientasi pada perubahan, pembelajaran, dan kepemimpinan kolektif. Adapun variabel kinerja organisasi menggunakan indikator *balanced scored card* dengan menggunakan 3 indikatornya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik pengukuran variabel menggunakan skala Likert dengan jarak pengukuran 5 poin. Pengujian instrumen dengan validitas, reliabilitas, dan linearitas. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur.

Hasil

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan berkorelasi dengan skor faktor dengan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, sehingga seluruh item pertanyaan pada penelitian ini dinyatakan valid. Adapun uji reliabilitas dari 32 menunjukkan bahwa seluruh pernyataan yang digunakan dalam kuesioner adalah reliabel dengan tingkat

signifikansi $> 0,6$. Responden menunjukkan kestabilan dan konsistensi dalam menjawab atau memilih konstruk-konstruk pernyataan yang disusun dalam kuesioner. Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa seluruh variabel terdistribusi normal, tidak terjadi multikolinearitas dan tidak terdapat heteroskedastisitas.

Analisis Deskriptif

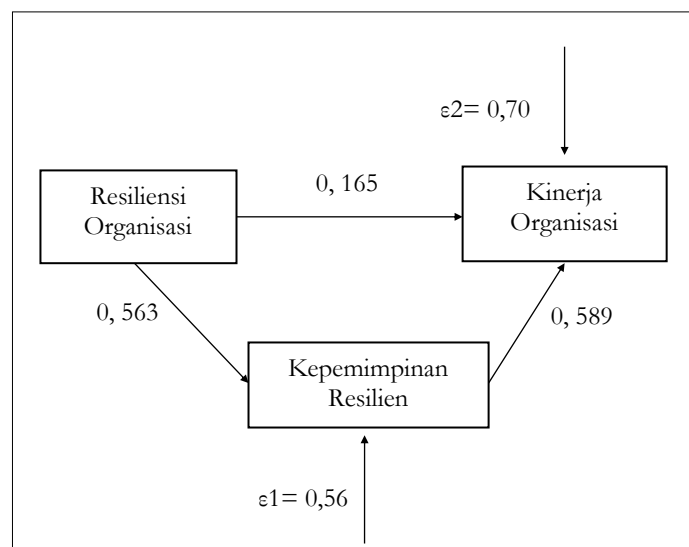
Pada tabel 1 diketahui bahwa rata-rata rata-rata tertinggi pada variabel resiliensi organisasi pada pernyataan setelah mengalami krisis, perusahaan dalam kondisi menjadi lebih kuat dan berkembang (X4). Sedangkan kecenderungan paling rendah pada item setelah mengalami krisis, perusahaan dalam kondisi menurun (X1).

Pada variabel kepemimpinan resilien item pernyataan paling tinggi dipilih adalah mampu berfikir untuk mencapai visi misi perusahaan ditengah kompleksitas dinamika yang mungkin terjadi (Y2). Item terendah pada pimpinan mampu melihat suatu peluang ketika orang lain mengalami kegagalan (Y9). Sementara itu, responden memilih item pernyataan untuk variabel kinerja organisasi paling tinggi pada memperluas jaringan untuk menarik pelanggan baru (Z3) dan paling rendah pada menahan karyawan yang memiliki potensi untuk menduduki jabatan di perusahaan, dengan mean sebesar 3,562 (Z9).

Tabel 1. Mean

Variabel	Mean (tertinggi)	Mean (terendah)
Resiliensi Organisasi (X)	4,500 (X4)	3,125 (X1)
Kepemimpinan Resilien (Y)	4,625 (Y2)	4,031 (Y9)
Kinerja Organisasi (Z)	4,844 (Z3)	3,562 (Z9)

Sumber : Data diolah 2017



Gambar 1. Model Koefisien Jalur

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis

Model Struktural	Koefisien	Signifikansi	Kesimpulan
Resilensi Organisasi → Kepemimpinan Resilien	0,563	0,001	Signifikan
Resilensi Organisasi → Kinerja Organisasi	0,165	0,314	Tidak Signifikan
Kepemimpinan Resilien → Kinerja Organisasi	0,589	0,001	Signifikan

Sumber : Data diolah 2017

Pengaruh langsung resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi sebesar 0,165. Adapun pengaruh tidak langsung resiliensi organisasi melalui kepemimpinan resilien terhadap kinerja organisasi adalah perkalian antara nilai β X dengan nilai β Y terhadap Z yaitu : $0,563 \times 0,589 = 0,332$, maka pengaruh total yang diberikan resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu : $0,165 + 0,332 = 0,497$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,165 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,497. Hal ini berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat hubungan resiliensi organisasi secara tidak langsung terhadap terhadap kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien dinyatakan dapat diterima.

Pembahasan

Hubungan Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian (Carden et al., 2017) telah membuktikan bahwa resiliensi organisasi meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan yaitu pendapatan yang meningkat. Sedangkan hasil penelitian ini

membuktikan bahwa resiliensi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dipahami karena indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi pada penelitian ini tidak memasukkan indikator keuangan seperti pengukuran kinerja organisasi yang dilakukan oleh (Nazarian, Atkinson, & Foroudi, 2017) sehingga berdasarkan hasil penelitian ini resiliensi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini tidak memasukkan indikator keuangan dalam variabel kinerja organisasi karena responden tidak memiliki akses data keuangan atau tidak akan memberikan jawaban yang sebenarnya terhadap pertanyaan tentang keuangan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa resiliensi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi non-keuangan. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian-Carden et al. (2017)

Hubungan Resiliensi Organisasi terhadap Kinerja Organisasi yang dimediasi oleh Kepemimpinan Resilien.

Berdasarkan hasil perhitungan analisis koefisien jalur dapat diketahui bahwa pada penelitian ini nilai hubungan tidak langsung lebih besar dari pada hubungan langsung, sehingga dapat dibuktikan bahwa pengaruh resiliensi organisasi terhadap kinerja organisasi paling efektif melalui

kepemimpinan resilien. Hasil analisis deskriptif dapat diketahui bahwa resiliensi organisasi berpengaruh paling kuat pada pernyataan setelah mengalami krisis, perusahaan dalam kondisi menjadi lebih kuat dan berkembang. Pada penelitian ini responden cenderung memilih resiliensi organisasi berdasarkan tingkat kedewasaan organisasi dalam menentukan tujuan resiliensi telah mencapai tingkatan ke empat, (Valastro, 2011). Keputusan organisasi dalam menetapkan tujuan melakukan resiliensi organisasi menunjukkan tingkat kedewasaan organisasi dalam melakukan resiliensi organisasi, apakah pilihan itu merupakan penurunan, bertahan hidup, kembali ke awal, atau kembali dan melompat ke depan (menjadi kuat dan berkembang). Semakin tinggi tingkat kedewasaan organisasi dalam melakukan resiliensi maka semakin resilien suatu organisasi. Tingkatan ini juga akan menentukan apakah organisasi melakukan resiliensi organisasi yang reaktif ataukah proaktif. Jika organisasi memutuskan bersikap reaktif maka dapat dikatakan organisasi melakukan resiliensi organisasi operasional. Sebaliknya, jika organisasi melakukannya secara proaktif dan berupaya untuk menjadi kuat dan berkembang, maka dapat dikatakan organisasi melakukan resiliensi organisasi strategis (Pasteur, 2011; Somers, 2009; Valikan-gas dan Romme, 2012).

Peran kepemimpinan resilien dalam memediasi hubungan resiliensi organisasi dan kinerja organisasi didukung oleh deskriptif responden bahwa pada kondisi kompleksitas dinamika yang mungkin terjadi dibutuhkan pemimpin yang mampu berfikir mencapai visi misi perusahaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Cheese (2016) yang menyebutkan bahwa

hubungan antara resiliensi dan kepemimpinan untuk mewujudkan organisasi yang resilien, dibutuhkan seorang pemimpin yang modern yang mampu mengkomunikasikan visi misi perusahaan, memberikan stabilitas, dan memberdayakan karyawan, serta merespon berbagai isu dan tantangan VUCA. Oleh karena itu pada penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan resiliensi dapat memediasi hubungan antara resiliensi organisasi dan kinerja organisasi.

Simpulan

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa resiliensi organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, karena tidak menggunakan indikator keuangan untuk variabel kinerja organisasi. Resiliensi organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan dan paling efektif terhadap kinerja organisasi melalui kepemimpinan resilien. Hasil analisis deskriptif pada penelitian ini menunjukkan bahwa responden lebih cenderung menggunakan resiliensi organisasi strategis. Hal ini juga menunjukkan bahwa organisasi telah mencapai tingkat kedewasaan yang tertinggi yaitu dalam menghadapi krisis atau ancaman, organisasi mampu bertahan hidup, menjadi kuat dan bahkan berkembang (*bounce forward*).

Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat dilakukan penambahan jumlah responden dan penggunaan indikator keuangan dalam mengukur kinerja organisasi. adapun Implikasi praktis bagi perusahaan bahwa dalam kondisi dinamika lingkungan yang kompleks perusahaan dapat tetap meningkatkan kinerja dengan menggunakan kepemimpinan resilien.

Daftar Pustaka

- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82. doi:10.1108/08876040310461282
- Ahmed Zebal, M., & Goodwin, D. R. (2012). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(3), 339-357. doi:10.1108/02634501211226302
- Alesi, P. (2008). Building enterprise-wide resilience by integrating business continuity capability into day-to-day business culture and technology. *J Bus Contin Emer Plan*, 2(3), 214-220.
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445. doi:10.1080/14719037.2013.769856
- Carden, L. L., Maldonado, T., & Boyd, R. O. (2017). Organizational resilience: A look at McDonald's in the fast food industry. *Organizational Dynamics*, 47(1), 25-31. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.07.002>
- Cheese, P. (2016). Managing risk and building resilient organisations in a riskier world. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 323-331. doi:doi:10.1108/JOEPP-07-2016-0044
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. doi:10.1108/jgr-07-2014-0026
- Durodie, B. (2003). Is real resilience attainable? *Homeland Security & Resilience Monitor*, 2(6), 15-19.
- Förster, C., & Duchek, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 281-306. doi:10.1177/2397002217709400
- Freeman, S. F., Hirschhorn, L., & Maltz, M. (2004). The Power of Moral Purpose: Sandler O'Neill & Partners in the Aftermath of September 11th, 2001. *Organization Development Journal*, 22(4), 69-81.
- Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*, 4(3). doi:10.1177/2158244014545464
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*. Paper presented at the National Academy of Management Meetings, Seattle.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive Fit Versus Robust Transformation: How Organizations Respond to Environmental Change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. doi:10.1177/0149206305279367
- McManus, T. S. (2008). *Organisational Resilience in New Zealand*. (Doctor of Philosophy in Civil Engineering), University of Canterbury,
- Mitroff, I. (2005). Lessons from 9/11: Are companies better prepared today? *Technological Forecasting and Social Change*, 72(3), 375-376. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2004.11.007>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Pasteur, K. (2011). *From Vulnerability to Resilience: A framework for analysis and action to build community resilience*. Practical Action Publishing.

- Smith, D., & Fischbacher, M. (2009). The changing nature of risk and risk management: The challenge of borders, uncertainty and resilience. *Risk Management*, 11(1), 1-12. doi:10.1057/rm.2009.1
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23. doi:doi:10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x
- Valastro, J. (2011). *Organisational resilience : position paper for critical infrastructure : Australian case studies*. : Attorney-Generals Dept, Barton, A.C.T.
- Välikangas, L., & Romme, G. (2012). Building resilience capabilities at "Big Brown Box, Inc.". *Strategy & Leadership*, 40(4), 43-45. doi:doi:10.1108/10878571211242948